

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Preddiplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

MIRELA GABRILO

ZAVRŠNI RAD

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA
PRIMJERU DM-A**

Split, rujan 2019.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Preddiplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

Predmet: Menadžment

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Mirela Gabrilo

Naslov rada: Upravljanje ljudskim potencijalima na
primjeru Dm-a

Mentor: Mr.sc. Anita Krolo Crvelin

Split, rujan 2019.

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY	2
1. UVOD	3
2. MENADŽMENT	5
2.1. Menadžeri.....	6
2.2. Funkcije menadžmenta	7
3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	9
3.1. Važnost ljudskih potencijala	9
3.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima	10
3.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima	12
3.4. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima	13
3.4.1. Vanjski faktori.....	13
3.4.2. Unutarnji faktori	14
4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA	15
4.1. Planiranje kadrova.....	15
4.2. Rekrutiranje kadrova.....	16
4.3. Selekcija kadrova	19
4.6. Obuka kadrova	24
4.9. Motivacija	28
4.9.1. Materijalne nagrade	31
4.9.2. Nematerijalne nagrade.....	31
5. OPĆI PODACI O DM – U	32
5.1. Organizacijska struktura u Dm-u Hrvatska	35
5.2. Ljudski potencijali u Dm – u.....	36
5.3. Privlačenje kadrova u Dm-u	37
5.4. Motivacija zaposlenika u Dm-u	38
6. ZAKLJUČAK.....	40
LITERATURA.....	42
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....	44

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU DM-A

SAŽETAK

Menadžment se sastoji od pet funkcija od kojih je kadrovanje, odnosno upravljanje ljudskim potencijalima jedna od najvažnijih jer o njoj ovise ostale funkcije. Upravljanje ljudskim potencijalima je bitan dio svakog kolektiva. Upravljanje ljudskim potencijalima je posebna znanstvena disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim potencijalima neke organizacije. Područja upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaćaju praktično sve aspekte odnosa sa zaposlenima u nekoj organizaciji. Planiranje kadrova je proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti. Nakon planiranja provodi se regrutiranje, selekcija te obuka i razvoj zaposlenika. Motivacija zaposlenika je vrlo bitna za uspješnost svake organizacije jer ona uvelike utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, produktivnost i efikasnost. Dm je jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. U cijeloj Dm organizaciji unutar Hrvatske, ali i izvan nje, zaposlenici su ključni faktor poslovanja i funkcioniranja organizacije. Dm kontinuirano ulaže u obrazovanje i edukaciju radnika te stvara korektan odnos prema zaposlenicima. Osim plaće, koja je glavni motivator za rad, Dm potiče svoje zaposlenike i brojnim materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama.

Ključne riječi: menadžment, upravljanje ljudskim potencijalima, aktivnosti, DM

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON EXAMPLE OF DM

SUMMARY

Management consists of five functions of which Human Resource Management is one of the most important because the other functions depend on it. Human Resource Management is an essential part of every collective. Human Resources Management is a special discipline of management science that includes all the processes and activities that are designed to manage the human potential of an organization. Human Resource Management areas cover virtually all aspects of relationships with employees in an organization. Personnel planning is a process by which organizational strategies, business plans and goals are converted into estimates of the required amount and quality of people for their successful implementation, achieving desired organizational performance and development in the future. After planning, recruitment, selection and training and employee development are carried out. Employee motivation is very important to the success of each organization because it greatly affects the performance of work tasks, improving employee performance, productivity, and efficiency. Dm is one of the largest drug chains in Central and South-Eastern Europe. Throughout the Dm organization within and outside Croatia, employees are a key factor in the organization's operations and functioning. Dm continuously invests in education and training of employees and creates a fair relationship with employees. In addition to salary, which is the main motivator to work, Dm encourages its employees and numerous material and non-material compensations.

Key words: management, Human Resource Management, activities, DM

1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima je postala iznimno važna funkcija za uspješnost u poduzećima, dok se u prošlosti naglasak stavljao više na materijalne i financijske resurse. O ljudskim potencijalima ovise sve druge funkcije te se zbog toga stavlja naglasak na kadrovanje.

Ljudski potencijali svojim znanjem, sposobnostima, vještinama i kompetencijom omogućavaju rast i uspjeh u poduzeću. Briga za zaposlene postala je sve veća te se u mnogim poduzećima sve više podupire rast, razvoj i značaj dobrih zaposlenika.

Naglasak koji se stavlja na planiranje ljudskih potencijala rezultat je promjene cjelokupnog pristupa i shvaćanja strategijske važnosti ljudskih potencijala, ali i problema i posljedica s kojima se suočavaju poduzeća koja zanemaruju taj segment poslovnog planiranja.

Svako poduzeće provodi regrutiranje kadrova kako bi mogli ljude staviti na odgovarajuća radna mjesta na kojima će biti u mogućnostima da svojim znanjem i vještinama obavljaju zadatke koji omogućuju da se ispune ciljevi poduzeća. Svrha regrutiranja zaposlenika je privlačenje dovoljno kvalificiranih kandidata kako bi se među njima mogli izabrati oni koji najviše odgovaraju da popune slobodna radna mjesta na temelju njihovih sposobnosti. Proces kojim se procjenjuje odgovara li kandidat za slobodno radno mjesto na koje se prijavio naziva se selekcija kadrova, te se pomoću testova i intervjua najlakše može prepoznati odgovara li kandidat zahtjevima posla.

Za zaposlenike je važno da povećanjem znanja i vještina povećaju kvalitetu obavljanja posla te zbog toga poduzeća ulažu u obuku i razvoj zaposlenika. Bitno je naglasiti da poduzeća povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećavaju svoju konkurentnost. Također, veliki naglasak se stavlja i na motivaciju zaposlenika jer motivacija omogućuje zadovoljstvo zaposlenika, a time uvelike utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinaka zaposlenika, produktivnost i efikasnost.

Problem koji će se u ovom radu istraživati je kako poduzeća upravljaju ljudskim resursima, shvaćaju li njihovu važnost te na koji način poduzeća obavljaju planiranje kadrova te koliko je to bitno da bi poduzeće opstalo. Također će se istražiti kako motivacija i nagrade djeluju na zaposlene, te na koji način se u Dm-u upravlja ljudskim potencijalima, kako privlači kadrove te kako motiviraju svoje zaposlenike.

Struktura rada obuhvaća pet poglavlja. U prvom poglavlju se objašnjava menadžment, poslovi menadžera i funkcije menadžmenta te se dolazi do kratkog objašnjenja funkcije kadroviranja. U drugom poglavlju se definira upravljanje ljudskim potencijalima, njihova važnost, ciljevi, aktivnosti i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. U trećem poglavlju se govori o planiranju kadrova odnosno privlačenju, regrutiranju, selekciji te obuci i razvoju zaposlenika. Također se govori o motivaciji te materijalnim i nematerijalnim nagradama. Četvrto poglavlje se bavi upravljanjem ljudskim potencijalima u Dm-u, njihovom organizacijskom strukturom, privlačenjem kadrova te motivacijom njihovih zaposlenika. Peto poglavlje ovog rada donosi zaključke o obrađenoj temi.

2. MENADŽMENT

Hrvatska riječ menadžment, kao prevedenica engleske riječi management, se u najširem društvenom smislu, može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi.¹

Postoji mnogo definicija koje koristimo da bismo definirali pojam „menadžment“.

Menadžment se može definirati kao „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“²

Iz ove definicije možemo izvući pet bitnih karakteristika menadžmenta, a to su:

- rad s drugima i pomoću drugih,
- ciljevi poslovanja,
- efikasnost nasuprot efektivnosti,
- ograničeni resursi i
- promjenjiva okolina.

Slika 1: Ključni aspekti menadžerskog procesa



Izvor: Buble, M.: Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet Split, 2003., str. 5.

Rad s drugima i pomoću drugih - menadžeri ne obavljaju osobno operative poslove već je njihova uloga vođenje, usmjeravanje i poticanje zaposlenih na maksimalan mogući doprinos

¹ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 3.

² Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 3.

kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Kako je menadžment odgovoran za postizanje ciljeva, on mora osigurati logističku podršku obavljajući svoje specifične funkcije, a tek tada ljudi mogu na efektivan i efikasan način ishoditi rezultat.

Ciljevi poslovanja - zbog postojanja ciljeva postoji i menadžment koji udruženjem zajedničkih snaga pronalazi optimalan put do cilja. Ostvarenje planiranih ciljeva mjerilo je uspješnosti menadžmenta.

Efikasnost nasuprot efektivnosti - definicija efikasnosti bila bi odnos outputa i inputa, dok se efektivnost definira kao rezultat koji menadžment mora ostvariti, prikazan u veličini outputa. Menadžment je, dakle, odgovoran i zaslužan za ravnotežu efikasnosti i efektivnosti.

Ograničeni resursi - ograničenost resursa i činjenica da svaki resurs ima svoju cijenu zahtijeva od menadžera racionalno postupanje s njima jer resursima prijeti iscrpljenje.

Promjenjiva okolina - s obzirom na velik utjecaj okoline na poslovanje organizacije zadatak menadžera je konstantno prilagođavanje i priprema poduzeća na nastale i nastupajuće promjene.

2.1. Menadžeri

Menadžer je osoba koja alocira ljudske i materijalne resurse te usmjeruje operacije u poduzeću. Menadžer planira budućnost i pokušava odrediti najefikasniji put ostvarenja ciljeva. On planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira te vodi ljude, financijske, fizičke i informacijske resurse.³

S obzirom na hijerarhijske razine menadžment se može podijeliti na:

Top menadžment – čine ga menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini i odgovorni su za poduzeće kao cjelinu. Top menadžment se brine za budućnost poduzeća, a među njegove najvažnije aktivnosti spada komuniciranje zajedničke vizije, oblikovanje korporacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha.

Middle menadžment – čine ga menadžeri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije, a odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Orijentiran je na bližu

³ Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 8

budućnost te uspostavlja dobre odnose s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad.

Lower menadžment – čine ga menadžeri direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Njihova je primarna zadaća primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratki rok odnosno ostvarivanje dnevnih zadataka.

2.2. Funkcije menadžmenta

Planiranje je prva funkcija menadžmenta, predstavlja ujedno i temelj za sve ostale funkcije. Planiranje predstavlja gledanje u budućnost i osmišljavanje akcija koje će trebati poduzeti u budućnosti. To je pripremni korak. Planiranje je sistematska aktivnost u kojoj se odlučuje kada, kako i tko će obaviti određenu zadaću.

Prema Kreitneru „nužnost planiranja proizlazi iz dva konceptualna razloga, a to su:

- ograničenost resursa i
- neizvjesnost okoline.“⁴

Organiziranje je funkcija menadžmenta koja slijedi nakon planiranja, odnosno nakon određenja ciljeva i izbora primjerenih strategija za njihovo ostvarenje. Zadatak organiziranja je oblikovati efikasnu organizacijsku strukturu i odrediti uloge koje će pojedini članovi obavljati kako bi se ostvarili planirani ciljevi.

Kadroviranje, odnosno upravljanje ljudskim resursima je veoma važna funkcija menadžmenta jer ostale funkcije ovise o ljudskim resursima koji postoje zahvaljujući samom kadroviranju. Funkcija kadroviranja ima za cilj pribaviti ljudske resurse potrebne za obavljanje određenih zadataka. To uključuje i zapošljavanje novih djelatnika te raspoređivanje djelatnika na odgovarajuće radno mjesto. Mnogi autori smatraju da je upravo razvoj ljudskih potencijala najvažniji strateški zadatak menadžmenta.

Vođenje je usmjeravanje zaposlenih prema ostvarenju željenih ciljeva. Obzirom da se radi o ljudima koji nose različite zadane uloge, vođenje se pojavljuje kao interpersonalni aspekt menadžmenta. Izazovi kojima se bavi najsloženijeg su karaktera jer ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i provedu željene akcije, a to od menadžmenta zahtjeva da stvara vođe.

⁴ Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 86

Kontroliranje podrazumijeva postupak mjerenja i ocjenjivanja stupnja realizacije postavljenih ciljeva te poduzimanje korektivnih akcija ukoliko proces pokaže da postoje negativna odstupanja. Svrha kontrole je smanjivanje mogućnosti neuspjeha na najmanju moguću mjeru.

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Bitan dio svakog kolektiva su ljudski resursi (kadrovi). Ljudski resursi, njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije su ključni faktori uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Oni čine živi faktor organizacije poduzeća, jedinstveni su i bitno različiti od materijalnih resursa.

Dvije organizacije mogu imati isti broj zaposlenih, istu kvalifikacijsku i profesionalnu strukturu, istu spolnu i dobnu strukturu itd., a istovremeno se bitno razlikovati po ljudskim resursima.⁵ Ljudske resurse ne možemo jednostavno pribrojiti kao i materijalne kako bismo dobili veličinu koja ih opisuje, već moramo tom skupu značajki koje obilježavaju svaku individuu u organizaciji pristupiti kao nekoj novoj kvaliteti koja ovisno o drugim faktorima (ukupnoj praksi i programima upravljanja ljudskim potencijalima, stilu menadžmenta, organizacijskoj kulturi, strukturi, općim socijalnim odnosima i dr.) može biti veća ili manja.

Pod pojmom upravljanje ljudskim potencijalima ili resursima podrazumijeva se širok spektar aktivnosti radi opremljenosti organizacije sposobnim radnicima te brigu da se njihov radni potencijal maksimalno iskoristi.⁶

„Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.“⁷

3.1. Važnost ljudskih potencijala

Ljudski resursi kao takvi važan su resurs moderne ekonomije novoga stoljeća. Njihov značaj i važnost u svakom segmentu veoma su važan element za rast i uspjeh poduzeća.

Važnost ljudskog potencijala nemjerljiva je u današnjem poslovanju i današnjem društvu. Briga za zaposlene postala je sve veća te se u mnogim poduzećima sve više podupire rast,

⁵ Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 363

⁶ Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 524.

⁷ Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 121

razvoj i značaj dobrih zaposlenika. Najbolja i najproduktivnija poduzeća imaju najbolje ljude, najviše iz razloga što su svjesna da trebaju ulagati kako bi im zaposlenici bili što bolji i što uspješniji.

Na važnost ljudskih resursa se početkom 80-tih godina 20. stoljeća počinje usmjeravati sve veća pozornost pod utjecajem:⁸

- promjena u općoj ili socijalnoj okolini,
- promjena u poslovnoj okolini i
- promjena u internoj okolini.

Ove promjene te globalna istraživanja koja su utvrdila vezu između ljudskog faktora i razvoja poduzeća utjecali su na usvajanje koncepta ljudskog kapitala.

3.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

Kako bi postigli određene ciljeve u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora ispuniti određene zahtjeve, koji će utjecati na poboljšanje rada zaposlenih, a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji. Kroz to zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva osnovnog i najvrjednijeg resursa u poduzeću, dolazimo do ispunjenja ciljeva, kojima se teži. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju upravljati ljudskim resursima to može utjecati na poslovanje, kao i profit i u najgorem slučaju opstanak te organizacije.

Tri su primarna cilja kadrovanja:⁹

- privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
- razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu i
- dugoročno održavanje radne snage.

Slika 2: Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

⁸ Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 363

⁹ Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 366



Izvor: Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 366

Zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva osnovnog i najvrjednijeg resursa u poduzeću omogućava ostvarivanje ciljeva organizacije. Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje sljedećih ciljeva:¹⁰

Ekonomske i poslovne ciljeve – najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, odnosno, maksimalnu profitabilnost ili rentabilnost ulaganja. Neposredni poslovni cilj je osigurati: prave kvalitete, pravi broj zaposlenika, na pravom mjestu, u pravo vrijeme i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje ciljeva poduzeća, povećanje konkurentskih prednosti i uspješnosti. Krajnji ekonomski ciljevi su snižavanje ukupnih troškova, porast proizvodnosti i profitabilnosti, porast ukupne uspješnosti poduzeća (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti), te osiguranje konkurentskih prednosti.

Socijalni ciljevi – Moderna poduzeća ne mogu više ograničiti svoje ciljeve samo na ekonomsku dimenziju, stoga se u zadnje vrijeme stavlja naglasak i na socijalne ciljeve kao što su poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika, razvoj i upotreba individualnih mogućnosti, podizanje kvalitete života na radu, osiguravanje sposobnosti stalnog zapošljavanja, te zadovoljavanje potreba, interesa i očekivanja zaposlenika.

Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena – Ključna pretpostavka za razvoj i opstanak poduzeća na tržištu je brzo i stalno prilagođavanje promjenama u okolini. Ljudski resursi su izvor fleksibilnosti i prilagodljivosti poduzeća. U tom području menadžment ljudskih resursa ima ove ciljeve: smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina djelovanja i života, povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala poduzeća na kvalitativne,

¹⁰ Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 20

kvantitativne i strukturne promjene stvaranje i održavanje adaptabilnog i fleksibilnog potencijala svih zaposlenika.

Svaki od navedenih ciljeva bitno utiče na upravljanje ljudskim resursima čime se poboljšava uspješnost organizacije. Ljudski resurs kao zajednički faktor svih organizacija izvor je kompletnog doprinosa, putem svojih osobnih sposobnosti i umijeća. Aktivnosti koje su potrebne da menadžeri svih nivoa poduzmu u upravljanju ljudskim resursima trebaju omogućiti uspjeh organizacije, ali se moraju pridržavati strategija poduzeća.

3.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima mogu utjecati direktno i indirektno na produktivnost organizacije. Direktno, tako što će nalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva i indirektno tako što će utjecati na poboljšanje radnih uvjeta.

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima obuhvaćaju: ¹¹

Definiranje domene radnog mjesta – definiranje radnih zadataka određene poslovne funkcije i njihova integracija u organizacijsku strukturu.

Obuka i razvoj – identifikacija i procjena razine stručne spremlje kadrova, kao i planiranje procesa obuke i izgradnja osobnih vrijednosti koje će omogućiti efikasnije izvršavanje sadašnjih i budućih poslova.

Pomoć zaposlenima – savjetovanje i pomoć u rješavanju osobnih i organizacijskih problema na radnom mjestu.

Informacijske aktivnosti – formiranje jedinstvene baze podataka o zaposlenima, njihovim primanjima, radnom stažu i dr.

Sistem plaćanja – osiguravanje objektivnog sustava koji obračunava zaradu i stimulacije.

Zapošljavanje i selekcija – utvrđivanje sposobnosti i individualnih karakteristika pojedinaca sa prirodom i poslovnim funkcijama koje radno mjesto obuhvaća.

Odnosi sa sindikatom – stvaranje uvjeta za konstruktivnu sindikalnu aktivnost.

¹¹ Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 34

Planiranje kadrova – identifikacija broja i strukture kadrovskih potreba kao i formuliranje strategije i filozofije zapošljavanja.

Organizacijski razvoj – osiguravanje zdrave socijalne klime u organizaciji kako bi se olakšalo poslovanje i uvođenje promjena.

3.4.Faktori upravljanja ljudskim potencijalima

U svim aspektima društvenih odnosa postoje faktori koji utječu da se stvari odvijaju na više različitih načina. Na upravljanje ljudskim potencijalima djeluju određeni faktori koje možemo podijeliti na vanjske i unutarnje faktore.¹²

3.4.1. Vanjski faktori

Ekonomski sustav - određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekta i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća. Po tim svojim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.

Institucionalni faktori - za upravljanje ljudskim potencijalima osobito je bitno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa. Utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, prava zaposlenika, djelatnosti koje specificiraju pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja i drugo.

Tržište rada - tržište rada vrlo je važan i utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima. Ono što se doima ključnim faktorom u borbi za potrošače i opstanak na tržištu svakako je cilj osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivirane te da se isto tako posveti puno pozornosti zadržavanju istih. Jedino tako se može biti konkurentan. Kod tržišta je važno spomenuti i uspostavljanje cijene rada.

¹² Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 77

Kultura društva - kao jedan od faktora koji utječu na upravljanje ljudskih potencijala specifična je upravo zbog svoje raznolikosti. Menadžeri se u cijelom svijetu bave upravljanjem, ali ne na isti način. Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini.

3.4.2. Unutarnji faktori

Upravljanje - u analiziranju specifičnosti ljudskih potencijala i njihovog upravljanja ističe se da je to poslovna funkcija koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih gledišta i uvjerenja menadžera. Općenito, menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja daju presudan ton cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično.

Veličina organizacije - neovisno o veličini organizacije, prisutni su problemi koji se odnose na ljude. Treba odabrati zaposlenike, baviti se njihovom daljnjom izobrazbom, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati, nagrađivati i drugo. Što je organizacija veća to je funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu.

Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada - Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala značajniji.

Organizacijska kultura - odgovarajuća organizacijska kultura je pretpostavka, ali i rezultat djelovanja funkcije ljudskih potencijala. Na organizacijsku kulturu utječe i kultura određenog društva koja osigurava široki okvir za njezino formiranje.

4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Kadroviranje ima tri primarna cilja koja predstavljaju glavne aktivnosti kadroviranja a to su privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu i dugoročno održavanje radne snage.¹³

4.1. Planiranje kadrova

Planiranje ljudskih resursa se može definirati kao „proces usmjeren na anticipiranje budućih poslovnih zahtjeva i zahtjeva okoline na poduzeće i zadovoljavanje potreba za ljudskim resursima koje će ti buduću uvjeti diktirati. Dakle, radi se o specifičnom procesu prevođenja strategijskih i poslovnih ciljeva organizacije u specifične ciljeve ljudskih potencijala u budućnosti“.¹⁴

Planiranje kadrova se također može definirati i kao „proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti“.¹⁵

Planiranje ljudskih potencijala možemo definirati kao: proces sistematičnoga ispitivanja zahtjeva za ljudima u poduzeću, s ciljem da se u određenom broju i s traženim kvalifikacijama nađu na raspolaganju u trenutku kada su potrebni te kao proces planiranja razvoja karijere zaposlenih, koji će kroz zadovoljstvo na radu, motivaciju, dalje školovanje i napredovanje, donijeti probitak sebi i poduzeću.¹⁶

Naglasak koji se stavlja na planiranje ljudskih potencijala rezultat je promjene cjelokupnog pristupa i shvaćanja strategijske važnosti ljudskih potencijala, ali i problema i posljedica s kojima se suočavaju poduzeća koja zanemaruju taj segment poslovnog planiranja.

Poduzeće koje pretendira na uspješnost poslovanja razvija sustavni model planiranja ljudskih resursa, koji bi trebao ovako izgledati:

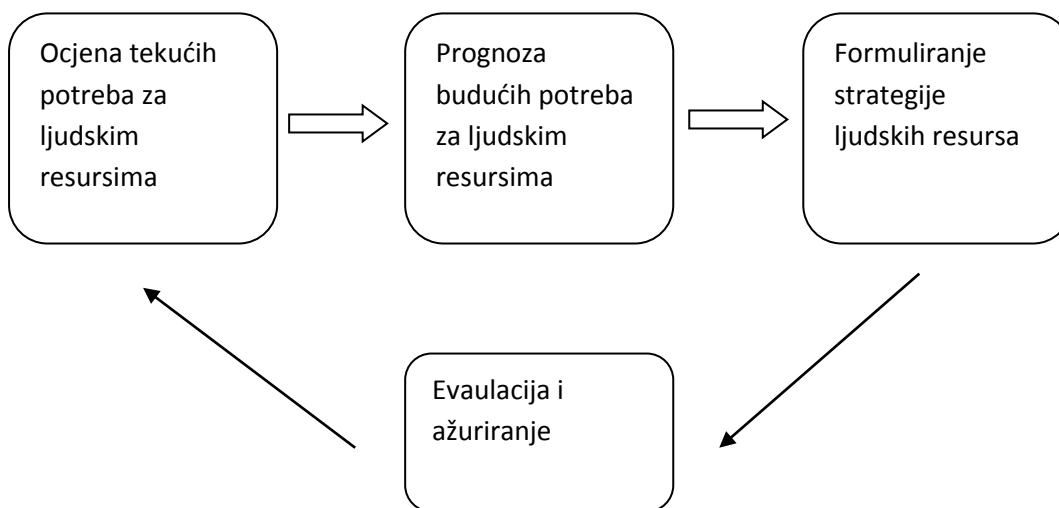
¹³ Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 358

¹⁴ Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 182

¹⁵ Bahtijarević Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N.: Suvremeni menadžment, Zagreb: Školska knjiga, 2008., str. 655

¹⁶ Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006., str. 143

Slika 3: Model planiranja kadrova



Izvor: Buble M.; Menadžment; Ekonomski fakultet Split, 2006.; str. 370.

4.2.Regrutiranje kadrova

Osnovni cilj regrutiranja je privući što veću grupu kvalificiranih ljudi, zainteresiranih za određeni posao u poduzeću, tako da je poslije moguće izvršiti adekvatan izbor. Regrutiranjem se osigurava baza kandidata od kojih se, kroz proces selekcije, odabiru oni koji najbolje odgovaraju radnom mjestu. Važnost regrutiranja očituje se u stvaranju ponude potencijalnih, novih zaposlenika koje bi organizacija mogla zaposliti, ako se pokaže potreba.¹⁷

Regrutiranje podrazumijeva privlačenje zainteresiranih za podnošenje molbe o zapošljavanju. Regrutiranje obuhvaća izbor izvora potencijalnih djelatnika koji može biti interni ili eksterni. U pravilu se regrutiranje iz internih izvora provodi prije eksternog oglašavanja.

Unutarnji izvori regrutiranja zaposlenika dijele se na:

¹⁷ Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006., str. 153.

- unutarnje oglašavanje slobodnih poslova – koriste se oglasne ploče, elektronička pošta i telefonski sustav kako bi se zaposlenicima prije eksternog oglašavanja dao uvid u slobodna radna mjesta u poduzeću i kako bi se isti potaknuli da se jave na slobodna radna mjesta ako su za njih zainteresirani
- neposredni slobodni kontakt – menadžer obavještava zaposlenike o mogućnosti njihova zaposlenja na druge poslove
- pisani poziv – zaposlenici se obavještavaju o slobodnim radnim mjestima pisanim pozivom najčešće kada se vrši preraspodjela zaposlenika na druga radna mjesta na kojima će obavljati iste ili slične poslove u istoj ili nekoj drugoj organizacijskoj jedinici, odnosno istoj ili drugoj organizaciji.

Vanjski izvori regrutiranja zaposlenika dijele se na:

- vanjsko oglašavanje i medije oglašavanja – provodi se kroz različite medije, kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi, priručnici i bilteni, posebni promotivni materijali
- izravne prijave i preporuke zaposlenih
- agencije za zapošljavanje (državne ili privatne) – posreduju u zapošljavanju potrebnih kadrova
- obrazovne institucije (škole i fakulteti) – poslodavci kontaktiraju obrazovne institucije kako bi im one preporučile odlične učenike ili studente
- ostale izvore regrutiranja (sindikati, stručni skupovi, kongresni skupovi itd.).

Interni izvori regrutiranja podrazumijevaju popunjavanje radnih mjesta pregrupiranjem postojećih djelatnika, što rezultira nizom prednosti ali i potencijalnih ograničenja:

Tablica 1: Prednosti i nedostaci internih izvora regrutiranja

Prednosti	Nedostaci
<p>Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata</p> <p>Kandidat bolje poznaje jake i slabe strane poduzeća</p> <p>Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenika</p> <p>Stvara prostor za promociju</p> <p>Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima</p> <p>Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse</p> <p>Obično je brže i jeftinije</p>	<p>Zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati</p> <p>Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral</p> <p>Može voditi gušenju novih ideja i inovacija</p> <p>Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati i sprječavati promjene</p>

Izvor: Buble, M.; Menadžment: Ekonomski fakultet Split , 2006., str. 376.

Eksterni izvori regrutiranja su najčešće: agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije, drugi poslovni subjekti i sindikati. Prednosti i nedostaci eksternih izvora privlačenja radne snage predstavljeni su dolje u tablici:

Tablica 2: Prednosti i nedostaci eksternih izvora regrutiranja

Prednosti	Nedostaci
Mnogo veći izbor talenata U poduzeće se uvode nove ideje Omogućava promjene Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe Omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	Privlačenje i evaluacija potencijalnih kandidata je teže i skuplje Više je vremena potrebno za adaptaciju i orijentaciju Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među postojećim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za posao Postoji opasnost pogrešnog izbora

Izvor: Buble, M.; Menadžment: Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 376.

Kada poduzeće nije u mogućnosti regrutaciju izvršiti iz internih izvora pristupit će regrutaciji izvana korištenjem formalnih ili neformalnih izvora regrutiranja. Formalni izvori regrutiranja obično su:¹⁸

- oglašavanje,
- agencije za zapošljavanje,
- obrazovne institucije i
- sindikati.

Neformalni izvori regrutiranja odnose se na slučajeve kada posredovanje pri zapošljavanju obavljaju zaposlenici u poduzeću.

4.3. Selekcija kadrova

Nakon regrutiranja kadrova slijedi izbor između regrutiranih kandidata. Selekcija se obavlja polazeći od zahtjeva posla. Izabiru se oni kandidati koji svojim znanjima i sposobnostima najviše odgovaraju postavljenim zahtjevima posla.

¹⁸ Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 377.

Svaka osoba je drugačija, stoga je potrebno tijekom selekcijskog postupka razmotriti individualne osobine. U ljudske osobine se ubrajaju intelektualne sposobnosti, senzorne ili čulne sposobnosti, psihomotorne te fizičke sposobnosti.¹⁹

Proces kojim poduzeće izdvaja kandidate koji posjeduju potrebno znanje, vještine, sposobnosti i druge osobine koje će pomoći poduzeću da ostvari svoje ciljeve naziva se selekcija.

Selekcija ljudskih potencijala često obuhvaća:

- Prikupljanje informacija o kandidatima,
- Zasnivanje radnog odnosa,
- Orijentaciju novog zaposlenika.

Selekciju je moguće provoditi na dva načina:²⁰

Prvi je način da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih zadovoljava ili posjeduje minimum zahtjeva posla.

Drugi je način da se najprije ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtijeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang-lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju.

U praksi je moguće kombinirati ta dva načina selekcije tako da se s rang liste uzimaju kandidati koji ispunjavaju određeni minimum zahtjeva.

¹⁹ Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala. 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka,2008., str. 52.

²⁰ Buble M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 266. - 267.

4.4. Planiranje ljudskim potencijalima

Planiranje ljudskih potencijala je proces kojim se utvrđuju stvarne potrebe za ljudskim potencijalima, odnosno proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjenu broja i kvalitete ljudi potrebnih za njihovo uspješno sprovođenje, zapostizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti

Planiranje ljudskih resursa je složen proces, koji prerasta u poseban podsistem složenog sistema upravljanja ljudskim potencijalima. Riječ je o vrlo važnoj funkciji menadžmenta ljudskih potencijala koja doprinosi ostvarivanju strateških ciljeva organizacije. Plan, kao rezultat procesa planiranja je instrument ostvarivanja strategije i sastavljen je od raznovrsnih informacija o različitim segmentima ljudskih resursa. On čini polazište za regrutiranje osoblja, razvoj osoblja, premještanje unutar organizacije te otpuštanje.²¹

Planiranje je usko povezano s poslovnim strategijama, predviđanjem događaja na gospodarskom planu, demografskim trendovima te starosti trenutno zaposlene radne snage. Broj ljudi se može planirati tek kada se znaju poslovi koje treba obaviti. Bez obzira koliko poslova se treba obaviti broj ljudi potrebnih za realizaciju ovisi o mnogo čimbenika koji se uzimaju u obzir prilikom planiranja ljudskih resursa.

Na planiranje ljudskih potencijala utječe čitav niz vanjskih i unutarnjih faktora odnosno faktora organizacije i njezine okoline. Proces oblikovanja strategije i razrade strategijskih i operativnih planova zahtjeva pažljivu i detaljnu analizu okoline u kojoj organizacija djeluje.

Vanjski faktori su:²²

Neizvjesnost okoline - Planiranje općenito, a tako i planiranje ljudskih potencijala način je svladavanja i smanjivanja neizvjesnosti. Promjene u socijalnim, ekonomskim, konkurentskim i drugim činiteljima okoline bitno utječu na sve aktivnosti organizacije pa i na procese planiranja. Uvjeti neizvjesnosti zahtijevaju pažljivo planiranje i razradu svih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima – od pribavljanja i selekcije do treninga i programa napredovanja i razvoja.

Tržište rada - Veoma važan faktor u planiranju ljudskih potencijala je postojeće i predviđeno buduće tržište rada. Nedostatak potrebnih, za organizaciju kritičnih znanja i vještina odnosno

²¹ Rahimić Z.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, 2010., str. 125

²² Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str. 189

profila stručnjaka, uvjetuje drugačije mehanizme za njihovo osiguranje. Postojanje potrebnih stručnjaka na tržištu rada skraćuje vrijeme i ulaganje potrebno u njihovo pribavljanje.

Zakonska regulativa - Zakonska regulativa na području rada i radnih odnosa je značajan faktor koji utječe na planiranje ljudskih potencijala. Kroz nju se određuju uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog radnog vremena, plaćanja obveza poslodavaca i zaposlenika – što sve treba uzeti u obzir pri planiranju budućih aktivnosti i programa u svezi s ljudskim potencijalima.

Unutarnji faktori su:²³

Poslovna strategija - Strategija i ciljevi organizacije značajno utječu na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala jer su ti planovi instrumenti uspješnog ostvarivanja strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje, pa stoga imaju implikacije za strategije i planiranje ljudskih potencijala

Vrste posla i stručna kvalifikacija - Priroda posla i stručna kvalifikacija potrebna za njihovo uspješno obavljanje bitan su činitelj planiranja i znatno utječu na sam proces i model planiranja. Nove potrebe za ljudima nastaju zbog fluktuacije, promocija, razvoja tehnologije i poslovanja, odnosno pojave novih poslova i zadataka. Kada se radi o visokostručnim i specijalističkim poslovima, potražnja za novim ljudima može trajati mjesecima, pa i godinama.

Vremenski horizont planiranja - S obzirom na vremenski horizont planiranja, planiranje se uobičajeno dijeli na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Kratkoročno planiranje se uobičajeno odnosi na razdoblje za šest mjesec do jedne godine, dok se dugoročno smješta u razdoblje od tri godine na više.

²³ Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str. 192

4.5. Obrazovanje zaposlenika

Stalno obrazovanje postalo je jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, te je jedan od najvažnijih karakteristika uspješnih poduzeća. Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan su od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka za nadmetanje s konkurencijom. Investicije u obrazovanje postaju ključni pokazatelj razumijevanja onog što se događa u suvremenom poslovanju i komuniciranju.²⁴

Razlozi ulaganja u obrazovanje su brojni, a najvažniji su:²⁵

- promjene u tehnologiji – uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijeva nova znanja i permanentno obrazovanje,
- povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – traži veća i drugačija znanja i permanentno obrazovanje i
- moderno poslovanje – traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti.

Proces obrazovanja može se podijeliti u pet faza:²⁶

- Procjena obrazovnih potreba – kome i kakvo znanje nedostaje?
- Postavljanje obrazovnih ciljeva – što se želi postići obrazovanjem?
- Oblikovanje obrazovnog programa – što će se, kako i gdje učiti? Provedba obrazovnog programa – na koji način će se provoditi?
- Evaluacija obrazovnog procesa – jesu li postignuti obrazovni ciljevi?

²⁴ Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str 331.

²⁵ Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str 719.

²⁶ Šverko, B.;Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012., str. 141.

4.6. Obuka kadrova

Obuka je planirano nastojanje poduzeća da olakša zaposlenicima ovladavanje sposobnostima vezanim uz posao. Te sposobnosti uključuju znanja, vještine ili ponašanja koja su ključna za učinkovito obavljanje posla.²⁷

Temeljne faze procesa obuke su:²⁸

- identifikacija potreba za obukom,
- planiranje potrebe obuke,
- izvođenje obuke i
- evaluacija provedene obuke.

Obukom zaposlenici ostvaruju specifične vještine i poboljšavaju svoje performanse. Obuka postaje sve prisutnija metoda za poboljšanje produktivnosti pojedinca, povećanje organizacijskih performansi i postizanje organizacijskih ciljeva zbog čega je važno imati sistemski pristup obuci.²⁹

Ciljevi predstavljaju polazište u planiranju potreba obuke, a oni koji bi se obukom trebali postići su:³⁰

- Radne navike i uspješne metode rada
- Motivacija i interes za učenjem
- Pozitivan stav zaposlenih prema radu

Uspjeh poduzeća se postiže ulaganjem u zaposlenike što ujedno dovodi do dugoročnog financijskog uspjeha. Ciklus uspjeha se odnosi na zadovoljstvo zaposlenika i na zadovoljstvo korisnika, jer dobar izbor zaposlenika, intenzivna obuka i bolje plaćen posao dovodi do zadovoljstva zaposlenika koji zauzimaju pozitivan stav prema usluzi te pružaju bolju uslugu korisnicima pri čemu se postiže lojalnost korisnika.

²⁷ Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M.: Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentne prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2006., str. 208.

²⁸ Buble M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 275.

²⁹ Goldstein, I.L. & Ford, K.J.: Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont, 2002., str. 22.

³⁰ Buble M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 404.

4.7.Razvoj karijere

Obuka je orijentirana na posao, dok je razvoj karijere orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Razvoj djelatnika vezan je za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Dinamika okoline dovodi do promjene potreba za poslovima, a ovo vodi i promjeni potreba za znanjima i vještinama. Najbolje je uskladiti interes poduzeća i pojedinca kroz politiku razvoja karijere.³¹

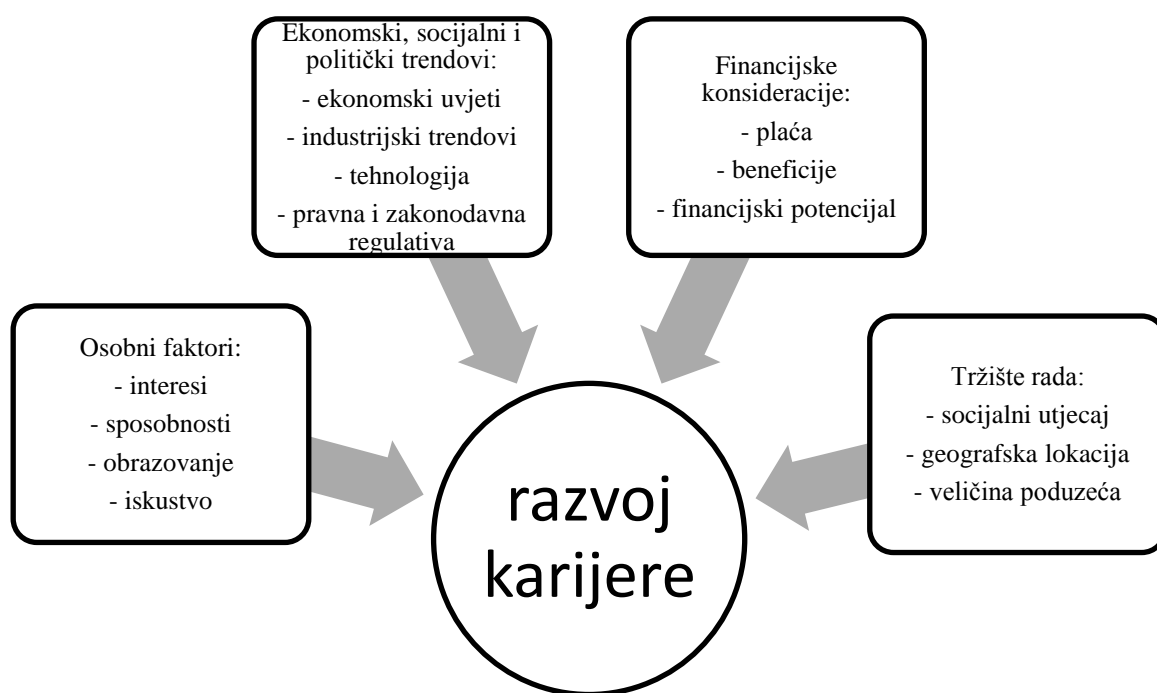
Razvoj karijere je podložan utjecaju različitih faktora, onih koji se nalaze u njegovoj užoj i široj okolini, a to su:³²

- osobni faktori,
- ekonomski, socijalni i politički trendovi,
- tržište radne snage i
- financijske konsideracije.

³¹ Buble M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 423.

³² Buble M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 424.

Grafikon 1: Faktori utjecaja na razvoj karijere



Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.425

4.8.Procjena performansi

Procjena performansi je strateški i integrirani proces koji organizacijama pridonosi konstantan uspjeh kroz poboljšanje performansi od strane ljudi koji rade u njima, i kroz razvoj sposobnosti pojedinih suradnika i timova.³³

Praćenje i ocjenjivanje performansi pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje te vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca.³⁴

Glavni ciljevi praćenja i ocjenjivanja performansi su:³⁵

- poboljšanje radne uspješnosti
- osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja
- utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala
- profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi
- utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- utvrđivanje kriterija i selekcija
- utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba
- razvoj individualne karijere

³³ Armstrong M.: Performance management, Velika Britanija: Kogan Page Publishers, 2006., str. 1

³⁴ Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str 505

³⁵ Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str 507

4.9.Motivacija

Postoji više definicija motivacije. Neke od njih su:

Najjednostavnije određenje motivacije svakako je ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno, traženje zadovoljenja potreba.³⁶

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.³⁷

Motivacija je skup stavova i vrijednosti koje utječu na osobu da se ponaša na specifičan i s ciljem određen način.³⁸

Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla “naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.”³⁹

Naime ljudski potencijali trebaju biti potaknuti i nagrađivani te motivirani da bi bili bolji. Motivacija je ono što velikim djelom utječe na ljudske potencijale i što ih potiče da u svom radu budu bolji i uspješniji. Motivacija uvelike svojim djelovanjem utječe na zaposlenike, a to kasnije utječe na poduzeće, na kvalitetu poslovanja i na konkurentnost.

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori koji su u međusobnoj interakciji.⁴⁰

Individualne karakteristike – odnose se na potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Te su karakteristike različite od osobe do osobe, što utječe i na njihovu radnu motivaciju. Menadžment treba biti svjestan tih razlika kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva.

Karakteristike posla – obuhvaćaju attribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Menadžment mora voditi računa da prilikom podjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

³⁶ Maslow, A.H.: Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, 1982., str. 88.

³⁷ Bahtijarević Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 557.

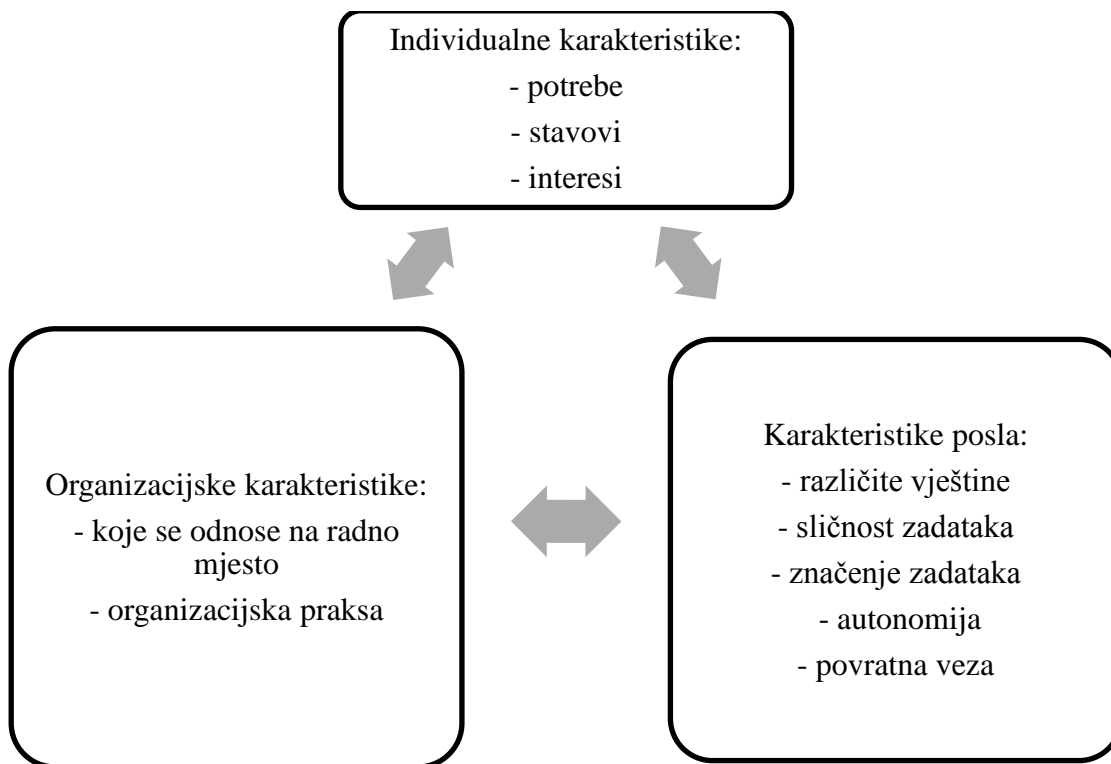
³⁸ Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J.: Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str.329.

³⁹ Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 556.

⁴⁰ Buble M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str. 494.

Organizacijske karakteristike – predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ti instrumenti trebaju biti koncipirani tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike.

Slika 4: Interakcija motivacijskih faktora



Izvor: Buble M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str 494

Očekivanjima zaposlenika treba upravljati. Nijedan oblik nagrađivanja pojedinaca neće biti djelotvoran motivator ako oni sami ne budu vjerovali da je to vrijedilo njihova truda i da oni to mogu postići. Strategije nagrađivanja jedna su od najosjetljivijih točaka u odnosu između poduzetnika i njegovih zaposlenika. To su strategije koje stimuliraju i potiču nečiju radnu uspješnost. Situacija je takva da bi čovjek zadovoljio svoje minimalne uvjete života i zadovoljio osnovne potrebe treba imati određena materijalna sredstva, odnosno novac. Osim materijalnog čovjeku je potrebno i sve ostalo što ga ispunjava i zadovoljava njegove unutarnje potrebe. Tako se razlikuje strategija materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika.

4.9.1. Materijalne nagrade

Transakcijske odnosno materijalne nagrade obuhvaćaju sve financijske nagrade i beneficije koje zaposleni primaju za svoj rad. One obuhvaćaju osnovnu plaću, varijabilni dio plaće koji je vezan za ostvarivanje individualnog ili timskog radnog učinka, grupne poticaje kojih se povećava privrženost zaposlenih poduzeću i beneficije. Materijalne nagrade su nagrade koje zaposlenici prvo žele a čija je vrijednost određena poboljšanjem materijalnog položaja zaposlenika. Razlikujemo izravne i neizravne materijalne nagrade.⁴¹

Izravne materijalne nagrade zaposlenik dobiva u novcu. Tu spada sustav plaća i drugih materijalnih poticaja, odnosno bonusa povezanih s individualnim i/ili grupnim radom. U neizravne materijalne nagrade spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stječu samim zapošljavanjem u organizaciji, a koje su s individualnog gledišta nenovčane prirode. Za organizaciju su i neizravne materijalne nagrade veliki trošak na koji otpada sve veći dio ukupnih troškova radne snage.

4.9.2. Nematerijalne nagrade

Nematerijalne nagrade vežu se uz potrebe koje imaju većina ljudi, kao, primjerice potrebe za postignućem, priznanjem, odgovornošću, utjecajem i osobnim razvojem. Sve su one povezane s radnim mjestom. Postignuće je potreba koja se postiže u natjecanju s drugima i mjeri osoban standard uspješnosti. Da bi se razvila motivacija za postignućem ljudima treba pružiti priliku da nešto izvrše u okruženju u kojemu će moći koristiti svoje vještine i sposobnosti. Priznanjem se postiže doprinos nagrađenog zaposlenika, a može se javiti u obliku pohvale, nagrade za dugi staž, statusnog simbola, slobodnog dana, putovanja i sl.⁴²

⁴¹ Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 613.

⁴² Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 667.

5. OPĆI PODACI O DM – U

DM-drogerie markt je jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. 1973. otvorena je prva DM prodavaonica u Njemačkoj (Karlsruhe), 1976. prva DM prodavaonica u Austriji (Linz), a 1996. prva DM prodavaonica u Hrvatskoj (Zagreb). Danas je DM-drogerie markt zastupljen u 13 europskih zemalja s više od 3.464 prodavaonica. U Hrvatskoj broji 156 prodavaonica s ukupno 1223 zaposlenih. Upravno-distributivni centar u Zagrebu središte je za cijelu Hrvatsku, kao i poveznica za susjedne zemlje u jugoistočnoj Europi.⁴³

U poslovnoj godini 2017./2018. dm Hrvatska investirala je 72,6 mil. kuna, a velik dio uložen je u otvaranje novih i obnovu postojećih prodavaonica u Hrvatskoj.

U dm-u dnevno kupuje prosječno 85.808 kupaca, a novi dm-ov program dm active beauty (pokrenut 3.5.2018.) bilježi krajem poslovne godine više od 970.000 kartica lojalnosti.⁴⁴

Asortiman dm-a obuhvaća više od 21.200 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je oko 1000 hrvatskih proizvoda. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 32 dm marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i zdrava hrana. U 19 dm prodavaonica u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel bezreceptnih lijekova te dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda.⁴⁵

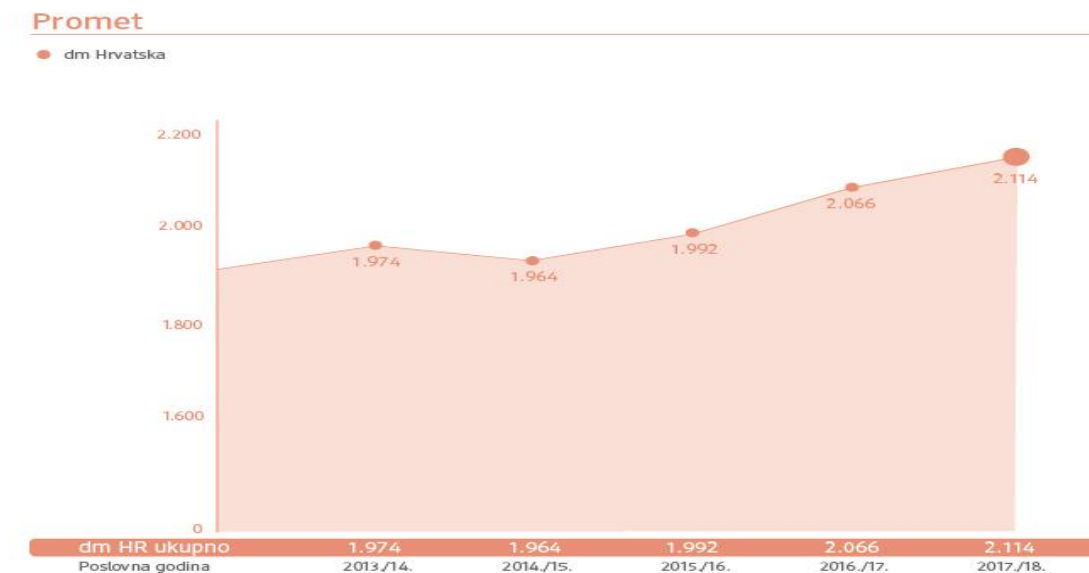
U poslovnoj godini 2016./2017. DM je u Hrvatskoj ostvario promet od 2,1 milijardi kuna te rast od 5,4 % u odnosu na prethodnu poslovnu godinu dok je cijela DM grupa ostvarila promet od 10,259 milijardi eura. Tim rezultatom DM je potvrdio vodeću poziciju na tržištu drogerijskih proizvoda.

⁴³ Dm – drogerie markt: O nama: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/dm_vremeplov/ (17. lipnja, 2019.)

⁴⁴ Dm – drogerie markt: O nama: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/618032/brojke_cinjenice.html (15. svibnja, 2019.)

⁴⁵ Dm – drogerie markt: O nama: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/ (15. svibnja, 2019.)

Grafikon 2: Ostvareni promet DM-a u Hrvatskoj



Izvor: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrte/ (15. svibnja, 2019.)

S opširnim asortimanom visoke kvalitete, kompetentnim i ljubaznim savjetovanjem od strane djelatnika dm-a, kao i kroz dobru dostupnost dm živi svoju filozofiju:⁴⁶

DM načela kupaca – kako bi se okrenuo potrošačima i pridobio stalne kupce DM se koristi svim instrumentima marketinga, potiče kupovinu te opskrbljuje vlastitim proizvodima i uslugama.

DM načela djelatnika – zaposlenicima je omogućeno da prepoznaju opseg i strukturu DM organizacije te se na objektivan način ocjenjuju njihovi obavljeni zadaci. Djelatnicima je omogućeno da međusobno uče jedni od drugih, da se međusobno ponašaju kao čovjek prema čovjeku te da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca. Time se stvaraju preduvjeti za vlastito upoznavanje, daljnji razvoj vlastite osobnosti i obavljanja postavljenih radnih zadataka.

⁴⁶ Dm- drogerie – markt: O nama: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/ (15. svibnja, 2019.)

DM načela partnera – sa partnerima se nastoji održati dugoročna i pouzdana suradnja kako bi se o DM-u stvorila slika poštenog partnera uz mogućnost ostvarenja dobrih odnosa i krajnjih ciljeva.

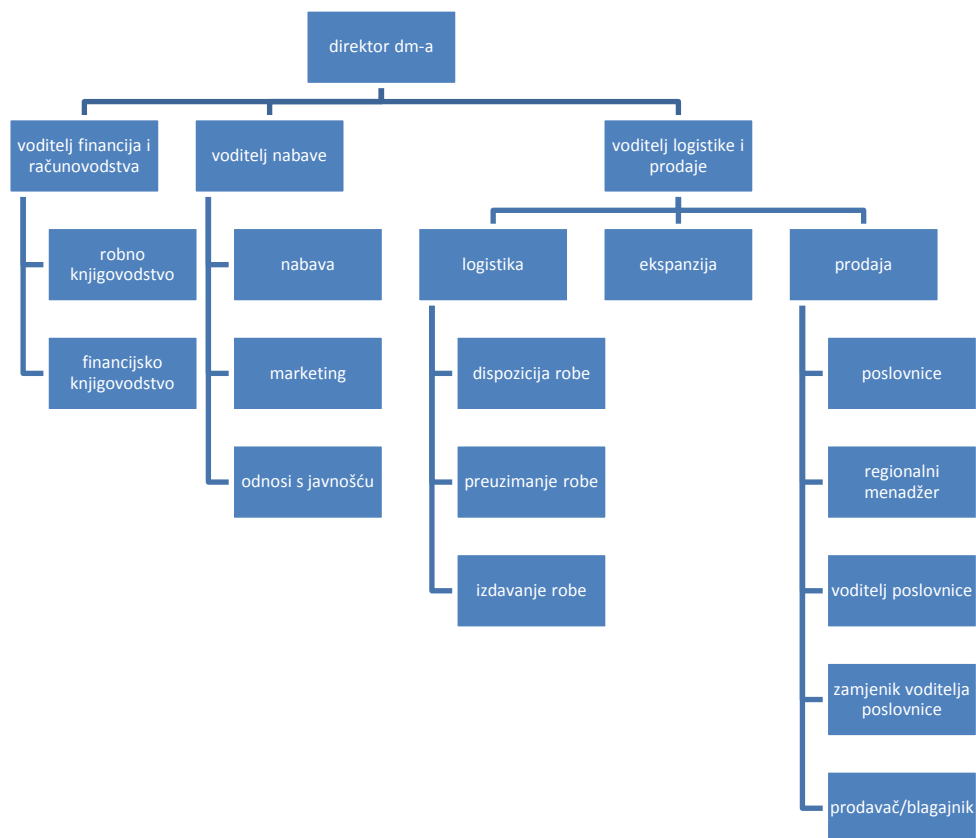
Tablica 3: Swot analiza

Snage	Slabosti
Velika zaposlenička snaga Jedan od glavnih brendova u segmentu life styla Zaštita okoliša Specifična znanja Kvalitetna izvješća Ekološka pakiranja Potvrda certifikata Lojalnost kupca	Nedovoljno originalnih proizvoda Ne poslužujemo azijsko i američko tržište Nema online kupovine Rasprostranjenost samo u EU
Proširenje na različita tržišta Otvaranje novih radnih mjesta Pokretanje novih ekoloških inicijativa	Velika konkurencija Otvaranje sličnih prodavaonica Ulazak novih konkurenata Smanjenje tržišnog udjela Državna regulativa Rast cijena dobavljača
Prilike	Prijetnje

Izvor: izrada autora

5.1.Organizacijska struktura u Dm-u Hrvatska

Grafikon 3: Organizacijska struktura Dm-a u Hrvatskoj



Izvor: izrada autora

Na vrhu organizacijske strukture Dm-a nalazi se direktor koji vodi 3 odjela. Svaki odjel ima svog voditelja: voditelja financija i računovodstva, voditelja nabave, voditelja logistike i prodaje.

Odjel financija i računovodstva se dijeli na robno knjigovodstvo i financijsko knjigovodstvo. Odjel nabave obuhvaća nabavu, marketing i odnose s javnošću. Odjel logistike i prodaje se bavi poslovima logistike, ekspanzije i prodaje. Logistika se odnosi na dispoziciju, preuzimanje i izdavanje robe. Prodaja je povezana s radom poslovnica. Poslovnice imaju regionalnog menadžera, voditelja i zamjenika voditelja. Prodavač i blagajnik sudjeluju u procesu prodaje.

5.2.Ljudski potencijali u Dm – u

Trenutno je u hrvatskim prodavaonicama i upravno-distributivnom centru u Zagrebu zaposleno oko 1.470 djelatnika. Cijeli koncern zapošljava 61.721 djelatnika.

Dm je još jednom zauzeo mjesto među tri najbolja poslodavca u Hrvatskoj u kategoriji velikih tvrtki. Rezultati su to tradicionalnog godišnjeg istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika portala Moj Posao, a dm je osvojivši drugo mjesto, dvanaestu godinu za redom uvršten na popis najboljih poslodavaca u Hrvatskoj.

"Briga za zaposlenike te ulaganje u njihov profesionalni i osobni razvoj neizostavni je dio našeg poslovanja, stoga je teško zamisliti ljepši božićni poklon za dm od priznanja da se po dvanaesti put nalazimo među najboljim poslodavcima u Hrvatskoj. Hvala svim našim djelatnicima koji nas iz godine u godinu ocjenjuju visokim ocjenama, bez njih ne bi bilo dm-a, niti naše titule najposlodavca. Čast nam je ponovno stajati u društvu onih koji pružaju najbolje uvjete rada svojim kolegicama i kolegama. Ovo priznanje nas svake godine iznova motivira da se još više trudimo i opravdamo titulu najposlodavca", izjavila je Nataša Odak, menadžerica Razvoja ljudskih resursa u dm-u.⁴⁷

Dm Hrvatska danas zapošljava 1.470 djelatnica i djelatnika koji rade u 159 prodavaonica u 61 hrvatskom gradu. Uz prikladna i motivirajuća primanja Dm svojim djelatnicima pruža mogućnost usavršavanja i rada za dobrobit zajednice. U protekloj poslovnoj godini više od 1.210 djelatnica i djelatnika dm-a sudjelovalo je u edukacijama. Dodijelili su i diplome prvoj generaciji dm akademije u sklopu koje djelatnicima omogućuju školovanje za zanimanje drogerist. Uz to, ponosni su na njihove djelatnike jer je njih čak 684 tijekom protekle poslovne godine volontiralo u 169 ustanova, institucija i organizacija civilnog društva u 52 grada u Hrvatskoj.⁴⁸

⁴⁷ Dm – odnosi s javnošću: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/1276394/najbolji_poslodavac_moj_posao_2018.html (17. lipnja, 2019.)

⁴⁸ Dm – odnosi s javnošću: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/1276394/najbolji_poslodavac_moj_posao_2018.html (17. lipnja, 2019.)

Grafikon 4: Zaposlenici u Dm-a u Hrvatskoj



Izvor: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrte/ (16.svibnja, 2019.)

5.3.Privlačenje kadrova u Dm-u

Zadovoljstvo zaposlenika Dm-a očituje se u poželjnosti Dm-a kao poslodavca, što je rezultat neprestanog rada i provođenja kadrovske politike, a svaki zaposlenik sudjeluje u uspjehu organizacije koji predstavlja i njegov osobni uspjeh ili neuspjeh. Svaki zaposlenik dobiva mogućnost da iskaže svoje sposobnosti, doprinese ukupnom poslovanju i pomogne u ostvarivanju konačnog pozitivnog rezultata. U cijeloj Dm organizaciji unutar Hrvatske, ali i izvan nje, zaposlenici su ključni faktor poslovanja i funkcioniranja organizacije. Kod zaprimanja svakodnevnog velikog broja zamolbi koje se analiziraju i klasificiraju unutar organizacije postoji mogućnost otvaranja internog natječaja koji omogućuje već postojećim zaposlenicima Dm-a daljnji napredak i promjenu radnog mjesta. Kod sortiranja kandidata vrednuje se cijeli niz osobina poput točnosti, profesionalnosti, pozitivnog stava, poznavanja tvrtke, snalažljivosti i dobrog izražavanja koje mogu biti presudne za konačni odabir zaposlenika.

Dm svakodnevno primi dvadesetak molbi za posao, koje se zatim unutar odjela analiziraju i klasificiraju te se na njih odgovara u najkraćem mogućem roku. Kada se javi potreba za novim radnim mjestom, dm prvo otvara interni natječaj kojim motivira svoje djelatnike jer im se na taj način omogućava napredak i promjena radnog mjesta unutar tvrtke. Ukoliko se na internom natječaju ne pronađe nitko tko zadovoljava kriterije natječaja, razmatraju se pristigle zamolbe u Dm-ovoj arhivi. Tek ukoliko niti tada ne pronađu zaposlenika koji odgovara traženom profilu, Dm objavljuje javni natječaj.

Pri odabiru zaposlenika cijene niz karakteristika kao što su točnost, profesionalnost, pozitivan stav, poznavanje tvrtke u koju se kandidat javlja, konkretnost, snalažljivost, dobro izražavanje i sl.⁴⁹

5.4.Motivacija zaposlenika u Dm-u

Dm kontinuirano ulaže u obrazovanje i edukaciju radnika te stvara korektan odnos prema zaposlenicima. Upravo ovo čini razliku Dm-a i drugih trgovačkih lanaca, a dobro razvijen timski rad, organizirane radionice i seminari te brojne volonterske aktivnosti privukle su velik broj zaposlenih, opravdale njihovo zadovoljstvo i motivaciju, a grupaciju Dm-a učinile prepoznatljivom i poželjnom. Prosječna plaća djelatnica u prodavaonicama Dm-a iznosi 8.655,97 kuna, a neprestano ih se potiče na profesionalni rast i osobni razvoj. Osim te prosječne plaće, koja je glavni motivator za rad, Dm potiče svoje zaposlenike i drugim brojnim materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama:⁵⁰

- dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenog,
- poklon-bon u vrijednosti 730 kn za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti,
- službeno vozilo tvrtke, mobitel i prijenosno računalo za menadžere,
- poklon bon u iznosu od 3.000 kn za svako novorođeno ili posvojeno dijete naših djelatnika,
- dm poklon-paketi za sve zaposlenike i njihove obitelji 4 puta godišnje,
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika,

⁴⁹ Dm-drogerie markt <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/> (16. Svibnja,2019.)

⁵⁰ Dm-drogerie markt <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/> (16. Svibnja,2019.)

- besplatno konzumiranje voća, sokova i toplih napitaka,
- mogućnost kliznog radnog vremena,
- mogućnost napredovanja i daljnjeg školovanja,
- osobne čestitke za rođendan i blagdane,
- mogućnost odlaska na sistematske preglede,
- tečajevi stranih jezika,
- organizacija Obiteljskog dana za sve djelatnike dm-a i njihove obitelji i
- Božićna večera.

6. ZAKLJUČAK

U ovom radu se stavlja važnost na upravljanje ljudskim potencijalima, privlačenje kadrova, motivaciju te upravljanje ljudskim potencijalima u Dm-u.

Svako poduzeće sve više ulaže u ljudske potencijale jer su oni sve važniji dio organizacije. Čovjek je temeljni faktor uspjeha svakog poduzeća i zato se upravljanju ljudskim potencijalima treba pridavati velika pažnja. U tu svrhu menadžeri usklađuju različite potrebe, pojedincima i organizacijama tako što prikupljaju, odabiru i zapošljavaju kandidate. U sadašnjim uvjetima snažne konkurencije i velikih promjena organizacija mora tretirati ljude kao najvažniji resurs koji će doprinijeti interesima organizacije.

Ljudski potencijali važan su resurs moderne ekonomije novoga stoljeća. Njihov značaj i važnost u svakom segmentu veoma su važan element za rast i uspjeh poduzeća. Važnost ljudskog potencijala nemjerljiv je u današnjem poslovanju i današnjem društvu. Briga za zaposlene postala je sve veća te se u mnogim poduzećima sve više podupire rast, razvoj i značaj dobrih zaposlenika. Poduzeća u kojima se shvatilo da su ljudski potencijali jedni od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća uspješnija su od poduzeća u kojima postoji loša uprava koja još nije shvatila značaj ljudskih potencijala i organizacijske tehnike.

Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća planiranje ljudskih resursa, regrutiranje zaposlenika, njihovu selekciju, obuku, razvoj te motivaciju zaposlenika. Planiranje ljudskih potencijala rezultat je promjene cjelokupnog pristupa i shvaćanja strategijske važnosti ljudskih potencijala. Nakon planiranja provodi se regrutacija kako bi se privukli potencijalni kandidati koji odgovaraju slobodnim radnim mjestima. Nakon regrutiranja provodi se selekcija kako bi se izabrali kandidati koji odgovaraju opisu posla. Da bi zaposlenici i menadžeri bili zadovoljni bitno je provoditi obuku i razvoj zaposlenika. Obuka je orijentirana na posao, dok je razvoj orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Razvoj djelatnika vezan je za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova.

Menadžeri danas sve više shvaćaju da je za uspješnost organizacije najvažnija motivacija zaposlenika jer ona poboljšava njihovu efikasnost i produktivnost. U praksi se pokazalo da se zaposlenici najbolje motiviraju poticajima i nagradama, ali potrebe pojedinaca su različite tako da se ne može predvidjeti kako će neka nagrada utjecati na njihovo pojedinačno

ponašanje. Zbog toga postoje materijalne i nematerijalne nagrade kako bi se moglo motivirati zaposlenike ovisno o njihovim potrebama i ciljevima.

Dm je jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. Dm je zauzeo drugo mjesto u Hrvatskoj u kategoriji najboljih poslodavaca velikih tvrtki te je dvanaestu godinu za redom uvršten na popis najboljih poslodavaca u Hrvatskoj. Dm Hrvatska danas zapošljava 1.470 djelatnica i djelatnika koji rade u 159 prodavaonica u 61 hrvatskom gradu. Uz prikladna i motivirajuća primanja Dm svojim djelatnicima pruža mogućnost usavršavanja i rada za dobrobit zajednice. U cijeloj Dm organizaciji unutar Hrvatske, ali i izvan nje, zaposlenici su ključni faktor poslovanja i funkcioniranja organizacije.

LITERATURA

1. Armstrong M.: Performance management, Velika Britanija: Kogan Page Publishers, 2006.
2. Bahtijarević Šiber. F.: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999.
3. Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić: Suvremeni menadžment, Zagreb: Školska knjiga, 2008.
4. Buble, M.: Međunarodni menadžment, Zagreb: Lares Plus, 2009.
5. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006.
6. Buble, M.: Menadžment maloga poduzeća, Ekonomski fakultet Split, 2003.
7. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet Split, 2006.
8. Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
9. Goldstein, I.L. & Ford, K.J.: Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont, 2002.
10. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J.: Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
11. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006.
12. Maslow, A.H.: Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, 1982.
13. Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M.: Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2006.
14. Rahimić Z.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, 2010.
15. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
16. Šverko, B.: Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012.
17. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala. 3. izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.
18. https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/618032/brojke_cinjenice.html (15. svibnja, 2019.)
19. https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/ (15. svibnja, 2019.)

20. https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrte/ (15. svibnja, 2019.)
21. https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/ (15. svibnja, 2019.)
22. https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrte/ (16. svibnja, 2019.)
23. <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/> (16. Svibnja, 2019.)
24. https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscu/objave_za_medije/1276394/najbolji_poslodavac_moj_posao_2018.html (17. lipnja, 2019.)

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

POPIS SLIKA

Slika 1: Ključni aspekti menadžerskog procesa	5
Slika 2: Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.....	10
Slika 3: Model planiranja kadrova	16
Slika 5: Interakcija motivacijskih faktora.....	30

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prednosti i nedostaci internih izvora regrutiranja.....	18
Tablica 2: Prednosti i nedostaci eksternih izvora regrutiranja	19
Tablica 3: Swot analiza	34

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Faktori utjecaja na razvoj karijere.....	26
Grafikon 2: Ostvareni promet DM-a u Hrvatskoj	33
Grafikon 3: Organizacijska struktura Dm-a u Hrvatskoj.....	35
Grafikon 4: Zaposlenici u Dm-a u Hrvatskoj	37